

Vorwort

Die Mitarbeitermotivation ist in modernen Wissensgesellschaften das wichtigste Kapital von Unternehmen. Ohne Motivation gibt es keine Leistung und Zufriedenheit – auch nicht bei ausgesprochen qualifizierten Mitarbeitern. Ganz besonders gilt dies in allen kreativen und stark wissensbasierten Berufen. Die Motivation ist hier für den Erfolg entscheidend (wie auch immer man diesen definiert).

Mit den immer flacher werdenden Strukturen in den Unternehmen und der Ausweitung der Aufgabenbereiche aufgrund einer schrumpfenden Personaldecke verändert und erweitert sich das Aufgabenprofil von Fach- und Führungskräften. Die für einen Arbeitsplatz bisher zentrale Aufgabe wird ergänzt um neue, vielfältige Management- und Steuerungsaufgaben. Dabei spielt beispielsweise die konzeptorientierte Leitung von Teams und die Koordination eines interdisziplinären Netzwerkes eine zentrale Rolle. Zunehmend wichtiger wird die Kompetenz, Abteilungen oder ganze Unternehmen in kurzer Zeit auf ein neues Ziel, eine neue Aufgabe auszurichten.

In diesem Buch möchten wir eine Vorgehensweise aufzeigen, mit der sich die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltig steigern lässt. Unser Beitrag versteht sich als Fortführung und Erweiterung unserer Gedanken, die wir in dem Buch „Erfolgreich Motivieren“ formuliert haben (Scheffer & Kuhl, 2006). Wir möchten dabei unsere zahlreichen Erfahrungen und Rückmeldungen zu unserer Vorgehensweise, die wir aus der Unternehmenspraxis erhalten haben, einfließen lassen. Insbesondere wollen wir den Wunsch vieler Praktiker aufgreifen, die Modelle und Theorien zur Persönlichkeit und Motivation von Menschen aus einer ganzheitlichen Perspektive zu integrieren und damit anwendbarer zu machen. Wie schon in unserem letzten gemeinsamen Werk lassen wir uns dabei von dem Ausspruch Kurt Lewins, dem Begründer der modernen Psychologie, inspirieren: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“.

Während wir bei unserer Arbeit mit der hier beschriebenen Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (Kuhl, 2001) und den auf dieser Theorie basierenden Instrumenten normalerweise auf sehr differenzierte Weise individuelle Entwicklungspotentiale suchen, ist es in diesem Buch nun unser Ziel, ganz bewusst eine für die Personalentwicklung praktikable Vereinfachung in Form einer Typologie darzustellen. Der Unterschied zu den üblichen typologischen Ansätzen liegt darin, dass sich die hier beschriebene Typologie nicht an Strukturparametern orientiert (wie zum Beispiel Extraversion/Introversion), sondern Interaktionen zwischen den für persönliche Kompetenzen relevanten psychischen

Systemen berücksichtigt. Auf diese Weise entsteht ein dynamisiertes typologisches Konzept, das Praktikern der Personalentwicklung die Anwendung einer integrativen Persönlichkeitstheorie auf ökonomische Weise ermöglicht und wertvolle Hinweise zur Passung zwischen Jobmerkmalen und Persönlichkeit gibt.

In der Persönlichkeitspsychologie finden Typenansätze seit einem halben Jahrhundert wenig Zuspruch. Das liegt daran, dass man Typenansätze für unvereinbar hält mit den wissenschaftlich attraktiveren „dimensionalen“ Ansätzen, die Menschen nicht in „Schubladen“ stecken (Kategorien oder Typen), sondern davon ausgehen, dass Persönlichkeitsmerkmale auf kontinuierlichen Dimensionen abbildbar sind (d.h. jemand ist z.B. nicht entweder extra- oder introvertiert, sondern hat eine bestimmte Ausprägung der Extraversion, die irgendwo zwischen den Polen „hohe Extraversion“ vs. „hohe Introversion“ liegt).

Heute können wir davon ausgehen, dass sich Typen und Dimensionen nicht ausschließen. Mit der Theorie nichtlinearer Systeme lässt sich zeigen: Veränderungen einer Variablen in einer kontinuierlichen (oft nicht beobachtbaren) Dimension („Genotyp“) können ab einer kritischen Intensität zu qualitativen Sprüngen im beobachtbaren Erscheinungsbild („Phänotyp“) führen (Haken & Schiepek, 2006). Aus diesem Grund wenden wir in diesem Buch die Bezeichnungen „Stil“ und „Typ“ für dieselben Persönlichkeitsmerkmale an. Das Wort Stil verweist dann auf die latente(n) Dimension(en), die gemäß der hier angewendeten Persönlichkeitstheorie (PSI-Theorie) zu den phänotypischen Eigenschaften eines bestimmten Persönlichkeitstyps führen. So bildet sich z.B. ab einer Mindeststärke an Selbstberuhigungskompetenz (latente Dimension) der Typus des Handlungsorientierten heraus. Auch wenn man einen „Typus“ nicht als chronisch auf ein bestimmtes Verhaltensmuster festgelegt auffassen muss, so lässt sich doch gut begründen, dass ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale auf der phänotypischen Ebene (d.h. in ihrem Erscheinungsbild) eine sich selbst stabilisierende Dynamik entwickeln und dadurch ihre Konturen schärfen. Dies entspricht dem bekannten Phänomen, wenn eine Figur sich von ihrem Hintergrund herauszulösen scheint und die Konturen verstärkt werden, sodass die Figur stärker hervortritt, als es den objektiven Verhältnissen entspricht. Die erwähnten nichtlinearen Modelle (z.B. Selbstorganisations-Theorie) erklären, wie diese Trennung von Phänotyp und Genotyp geschehen kann: Die Typenbildung kann im Erscheinungsbild stattfinden, ohne dass sich die Ausprägung des entsprechenden Persönlichkeitsmerkmals auf der latenten Dimension verändert.

Die Anwendung dieses typologischen Konzepts im Bereich der Person-Job-Passung veranschaulichen wir anhand von Fallbeispielen. Bei deren Beschreibung zeigen wir außerdem, welchen zusätzlichen Nutzen eine komplexere, über das Typenkonzept hinausgehende Betrachtung der Persönlichkeit bei der Frage nach der Person-Job-Passung schaffen kann.